

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE BASIM SEKTÖRÜNDEKİ YANSIMASI

TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND ITS REFLECTION IN PRINTING SECTOR

Hülya Söker

Anadolu Üniversitesi Porsuk Meslek Yüksekokulu

Kalite Önce Beyinde Başlar...

ÖZET

Kalite, artık bir yaşam biçimi olmanın yanı sıra ve dilimizde slogan olmaktan ziyade birtakım gerçeklerin en anlamlı belirleyicisi durumunda olan bir olgudur. Sektörlerin veya kişilerin kaliteye olan değişik bakış açıları olmasına ve kalitenin birden fazla tanımı yapılmasına rağmen hepsinin birleştiği tek bir nokta vardır. Bu birleşim ise bakış açılarını, kaliteye yaklaşımlarını, müşteri ilişkilerini, stratejileri, iletişimleri, pazardaki güçleri belirlemekte yol gösteren bir başlangıç noktasıdır.

Teknolojinin baş döndürücü bir hızla gelişimi pek çok avantaj ve dezavantajı da beraberinde getirecektir hiç kuşkusuz. Gerek bilişim sektörü gerekse sanayinin diğer dalları bu getirileri görecektir ve bunları birebir yaşayacaktır. Fırsatların en iyi şekilde değerlendirilmesi avantajların yakalanmasını ve elde tutulmasını hızlandıracak, kaçan fırsatlar ise olumsuzlukları en gerçek halleriyle yaşatacaktır. Ortamdaki yüksek rekabet şartlarında ve yaşanan hızlı değişimlerin ortasında kalan şirketler yaşamlarını devam ettirebilmek için süratle kendilerini yenileme ihtiyacı duyacaklardır.

Durum böyleyken bilgi, beceri ve davranışlarda farklılık yaratılması, bilgi yönetimine öncelik tanınması ve performansın çitasının yükseltilmesi esas alınmalıdır. Zira rekabet ortamında her faktörün en üst düzeyde yer alması hızın yakalanmasını kolaylaştıracaktır. Bilginin yönetilmesinin öğrenilmesiyle birlikte de katma değer yaratacak atılımlar gerçekleşecek ve böylece ne bildiğimizi bilmek tasarruf, gelişme ve verimlilik sağlayacaktır.

Teknolojinin takip edilmesi ihtiyacı, şirketlerin rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmeleri ancak sürekli gelişim ile yaratılabilecek bir olgudur. Sürekli gelişimi de hayata geçirebilmek üretimin kaliteli olarak gerçekleşmesiyle mümkündür.

Ülkemizde kalite olgusu TSE ve ISO kavramları ile kendini göstermiş ve bu iki kavram dillere yerleşmiştir. Bunların ve tabi ki kalite kavramının basım sektörüne yansımalarını, dolayısıyla uygulamanın ilk örneklerini ISO 9001-9002 vb şeklinde devam eden Kalite Güvence Sistemleri ile görmekteyiz.

Teknolojinin ilerlemesi ve müşteri profillerinin değişmesiyle birlikte, görünüş ve hedeflerini yeniden yapılandırmaya çabalayan basımevleri ile karşı karşıya kaldığımız bu ortamda, artık üretimin her aşamasında kalite anlayışı hakim olmaya başlamış ve bu durum kişileri, her biri zincirin birer halkasını oluşturan politika ve öğelerden bahseder duruma getirmiştir.

Basım sektörünün ne önemli aşaması olan baskı öncesinde oluşabilecek her türlü hatalı davranış ve yanlış uygulama kar ve zamanın boşa harcanması anlamına gelecektir. Zira basım sektöründeki bilgisayar kullanımının çokluğu ve gerekliliği hata götürmeyen bir halkayı oluşturduğu için, burada oluşacak her hata zincirin diğer halkalarını da otomatik olarak etkileyecektir. Dolayısıyla işletmeler, proses sırasında kontrol noktaları oluşturmakla ve üretimin her aşamasında kalite kontrolünü sağlamakla yükümlü olmak zorundadırlar.

Kontrollerin yapılması sırasında kullanılan test ve ölçüm cihazlarının kalitesi ve gelişmişliği de hatanın önüne geçmek için bir unsurdur. Ayrıca bunların kullanım, ölçüm ayarlarının ve bakım koşullarının belirlenmesi de önemli bir faktör olacaktır.

Bu bildiride söz konusu değerlerin ve sistemin, Toplam Kalite serüveni doğrultusundaki gelişimi ve sektöre pozitif olarak nasıl değer katabileceği, insan ve yaşam kalitesi faktörleri de dikkate alınarak değerlendirilmiştir.

ABSTRACT

From now on, quality is a fact that is most meaningful diagnostic of some truths besides being a life style and rather than being a slogan. Although sectors or people have different point of view about quality and more than one quality definition are made by them, there is a single point where they met. This agreement is a starting point which acts as a guide in determination of their point of view, quality approach-

es, customer relationships, strategies, communications and market powers.

Certainly, the development of technology with a dizzy speed will bring many advantages and disadvantages together. Both informatics sector and other branches of industry will see these profits and live with them. Handling the opportunities in a best way will speed up taking the advantages and keeping them in reserve. On the other side, missed opportunities will end up with real negativities. The firms which stand in the middle of environmental high competition conditions and fast changes will need to perform a fast renewal, in order to continue their operation in the sector.

Nevertheless, creating difference in information, abilities and behaviors, giving priority to information management and increasing the performance must be taken as a matter of fact. Because in this competition environment, occurrence of each factor at topmost level will make the catching of speed easy. By learning the management of information, advances which create added value will be actualized and thus knowing what we know will provide development and efficiency.

The need of following the technology, continuation of firms' operations in the sector is a fact which can be created only by continuous development. Implementing the continuous development is possible with actualization of the production in a qualified way.

In our country, quality fact proved its worth with TSE and ISO concepts and these two concepts used commonly. We can see the reflections and consequently the first applications of these two concepts and of course the quality fact in printing sector by Quality Assurance Systems as ISO 9001-9002, etc.

We encounter many of printing houses which try to reconstruct their appearances and objectives due to the advances in technology and changes in customer profiles. In this environment, the quality understanding begins to dominate in each step of production. This situation causes people to talk about politics and elements, which form a single link of a chain.

Every wrong action and application that may be formed before press which is the most important step of the printing sector, means wasting the profit and the time. Since the multiplicity and the necessity of the computer usage in printing sector forms a link which must be faultless, a fault that is occurred in this part will affect the other links of the chain. Consequently, enterprises must be responsible from con-

stituting control points during process and ensuring the quality control in each step of production.

Using qualified and improved test and measurement devices during controls is also another factor for preventing the fault. Besides, the determination of usage, measurement adjustments and maintenance conditions of these devices will be an important factor.

In this paper, the development of the discussed values and system in the direction of the Total Quality adventure is considered. It is also considered that how they can add value positively to the sector by taking the human and life quality factors in to account.

I. GİRİŞ

Bilgi ve verimlilik çağı olan içinde bulunduğumuz yüzyılda bir gerçek vardır, bu da Küresel değişim ve gelişme rüzgarlarının itici gücünü verimlilik ve eğitimin oluşturduğu gerçeğidir. Rekabetle mücadele edebilmek ve kaliteli üretim için iyi eğitilmiş, kurumla özdeşleşmiş, katılımcı, yaratıcı ve sürekli iş gücü gerekmektedir. Zira yönetimin iyileştirilmesinde ve başarıyı yakalayıp, sürekliliğinin sağlanmasında en önemli ve belirleyici etken olan, diğer bir deyişle etkili eleman olan İNSANDIR. Soruna en yakın olarak çalışan insan, o sorunun çözülmesinde de en çok bilgiye sahip olandır. Dolayısıyla insanın mevcut nitelik örgüsü geliştirilmeli, öğrenme ortamı sağlanmalı, işbirliği içinde rekabet ortamı sağlanmalıdır. 21. yy. tamamen mükemmelleşme odaklı kalite yönetimini benimsemiş; kaliteyi zayıflıkların, eksikliklerin keşfi ve yok edilmesi olarak tanımlayan, bilgiyi hem kullanan hem de üreten, düşünen ve merak eden insanlardan oluşmuş; öğrenen organizasyonlarla yönetilen toplumların, kurumların, şirketlerin çağı olmuş, olacaktır. Kısaca Kalite çağı; kaliteli mal ve hizmet üretimi için, kaliteli eleman gerektirmelidir, yönetim faaliyetinin bütün alanlarında da sadece ve sadece kalite söz sahibi olmalıdır.

Diğer taraftan, rekabetin yoğun olarak yaşandığı ortamlarda, işletmelerin hayatta kalabilmeleri, zorluklarla mücadele ederek kendilerini çitanın üzerine taşıyabilmeleri için yeni yöntemler geliştirmeleri zorunlu hale gelmiştir. Bu bağlamda başarı grafiklerini yükseltmek adına yaptıkları organizasyonların içeriğinde şirketlerin, tek bir konuya fevkalade eğildikleri gözümüze çarpmaktadır. Bu konu pek çok kavramı bünyesinde barındıran KALİTE yapılanmaları ve hareketleridir. Zira söz konusu

rekabet ortamlarında, pazardan pay alabilmek ve varlıklarını ispatlayabilmek içinde işletmelerin, kalite-maliyet-verimlilik faktörlerini optimal şekilde bir arada tutmaları gerekecektir.

II. SÜREKLİ GELİŞİM ARACI OLARAK TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Toplam Kalite Yönetimi ve Kazandırdıkları

Çağdaş bir yönetim düşüncesi doğrultusunda gelişen ve sürekli gelişimin ortak paydasında buluşulan Toplam Kalitenin, felsefe ve genel ilkeler doğrultusunda tanımlandığı görülmekte ve kalite yönetimi konusunda işlemsel ve teknik olan birtakım kavramlar eklenmektedir. Genelde TKY oluşum faktörlerinde fikir birliği oluşmuş olmasına rağmen, bu faktörlerin ne zaman, nasıl kullanılacağı hakkında bazı yaklaşım farkları görülebilmektedir. Söz konusu faktörleri de; müşteri odaklılık, liderlik ve sorumluluk, çalışanların tam katılımı ve takım çalışması, sürekli iyileşme, örgüt kültürü ve örgütsel etkinlik, çalışanların eğitimi, süreçlerin iyileşmesi, motivasyon, sıfır hata ve verimlilik, önleyici yaklaşım, güçlendirme, teknoloji ve bilgi yönetimi şeklinde ifade etmek mümkündür.

Bu bağlamda TKY ‘nin tanımını, işletmedeki tüm faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesi ve organizasyondaki tüm çalışanların tam katılım halindeki aktif yaklaşımlarıyla müşteriler, tüm personel ve toplum memnun edilerek kar’lılığa ulaşılması olarak ifade edilmektedir. Ya da her üretim aşamasında ve birimlerde performansın iyileştirilmesine yönelik, yöneticiden en alt kademedeki çalışana kadar herkesi kapsayan düzenli mükemmelleştirme faaliyetleridir. Veya en sade haliyle bilimsel ve sanatsal yaklaşımın insan faktörü ile oluşturduğu mükemmel karışım” şeklinde söylenebilir.

TKY, sadece ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp günümüzün modern ve modası geçmeyen bir yönetim anlayışıdır . Temeli insana dayanan müşteri odaklı (müşteri memnuniyeti) bu anlayışın üç temel unsuru vardır:

- İşletme çalışanlarının tam katılımı,
- Yapılan tüm işlerin sürekli iyileştirilmesi,
- Hataların meydana gelmeden bulunup, sorunun derhal çözümlenmesidir.

Süreçlerde sürekli gelişmeyi hedefleyerek, sistemin tüm elemanlarının memnun

olduğu bir kalite sistemi olan TKY, işletmelerinin ürettikleri mal ve hizmetlerin kalitesini arttırmak, maliyet ve zaman konularında sürekli gelişme sağlayabilmek için, işletmenin örgüt yapısı, kullanılan tüm süreçler ve bilgi akış sistemlerinin to-pyekün düşünülmesi ve iyileştirilmesi olarak da ifade edilebilir. Kısaca Toplam Ka-lite mükemmelliğe giden yolda sistemli bir yaklaşımdır.

Toplum olmadan, Toplam Kalite olur mu? İnsan olmadan toplum olur mu?

Son zamanlarda TKY, artık sadece daha yüksek verimlilik ve daha fazla rekabet gücü için başvuru bir yönetim tekniği olarak değil, kamu kuruluşlarının, beledi-yelerin, sağlık kurumlarının, sivil toplum kuruluşlarının dahil, Türkiye’de insan yaşamını etkileyen her türlü kuruluşun benimsemesi gereken bir yaşam felsefesi olarak gittikçe yaygınlık kazanmaktadır. TKY’ den beklenen sadece kalite sistem-leri değil, aynı zamanda üretim süreci, yönetim stili ve metodu ile çalışanların yö-ne-time katılımlarını birbiriyle dengelemektir.

Toplam Kalite’nin gerektirdiği kültür değişimi belki uzun zaman alacaktır. Ama yönetimin kararlılığı, liderliği, planlı hareket etmesi ve aktif katılımı ile bu süreç il-laki hızlandırılacaktır. Bu sayede: Toplumun, basım işletmelerinden beklentilerinin daha iyi karşılanması, müşteri memnuniyetinin artması, maliyetlerin düşürülmesi, karar verme süreci ve problem çözme sürecinin iyileşmesi, eksiksiz planlamanın yapılması ve uygulamadaki başarının artışı, iletişimin artması sayesinde çalışanların motivasyonunun artırılması sonucunda morallerin yükselmesi, sistemi sahiplenme ve sorumluluk bilincinin artması, toplum ve iş dünyası ile olan ilişkilerin iyileşmesi, işletmelere duyulan güven ve saygının çoğalması hususlarında iyileştirmeler bekle-necektir. Söz konusu iyileşmeler fevkalade olumlu bir gelişmeyle gerçekleşecektir. böylesine faydalı sonuçlara ulaşmak için de gerekli gayret, özveri, çaba, zaman ve kaynak harcamaya değer görmeli ve bundan kaçınılmamalıdır.

Samimi olarak bir değişim yapmak istediğimizde, ilk yapmak zorunda olduğumuz unsur standartlarımızı yükseltmektedir. Pazarın ihtiyaç duyduğu çok farklı basılı malzemeleri üretmek bir görevdir. Müşterinin beklentisi olan yüksek kalite, verimli-lik ve esneklik ise bir hedeftir. Fark oluşturmak da hedefe ulaşmak için gereklilik ol-makla birlikte bir yöntemdir. Fark oluşturmada ve kalite hareketinin planlanmasında dikkate alınması gereken faktörler ise şu şekilde sıralanabilir:

⇒ Pazar payı

⇒ Rakiplerine göre maliyet, kalite, kar

- ⇒ Büyüme oranı
- ⇒ Müşteri bilgisi
- ⇒ Teknolojik yeterlilik
- ⇒ Yönetim becerisi
- ⇒ Şirketin güçlü ve zayıf yönleri
- ⇒ Şirketin itibarı
- ⇒ İnsan kaynakları

Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı, iş için hayati öneme sahip proseslere odaklanır ve kar etmemizi sağlar. Gelir ve maliyetlere odaklanan geleneksel yaklaşım ise işletme içi rekabete yol açar, işbirliğini yok eder ve müşterinin istediği ürün ve hizmetlerin sağlanmasının ikinci plana atılmasına yol açar. Hedef istenen rakamların bir şekilde elde edilmesidir ve yine amaç patronun memnuniyetidir. Toplam Kalite Yönetimi ise bundan farklı olarak, müşteri ihtiyaçlarını karşılayan hatta bu beklentilerin ötesine geçen ürün ve hizmetler sağlayabilecek entegre bir sistem oluşturmaya çalışır. Ayrıca TKY yaklaşımı ile pazarlama anlayışı da , birbirlerine sıkı bir şekilde bağlı olan iki olgudur. Pazarlama kararlarının etkinliğini arttırmak için TKY uygulamalarının teknik araçlarından faydalanılmalıdır. Böylece, pazarlama planlarını uygulamaya geçirmek kolaylaşacaktır, zira pazarlama anlayışı olmadan TKY' i etkin bir şekilde uygulamak güç olacaktır.

Toplam Kalite Yönetimini benimseyip, uygulamaya başlayan işletmelerin;

- ⇒ Problem çözme ve karar verme süreçleri,
- ⇒ İşletmelerin planlama süreçleri,
- ⇒ Çalışanların performansı,
- ⇒ Çalışanların genel tutumları, işlerini istekli yapma, gönüllü ve işletmeye bağlılık, istenilenden fazlasını yapma,
- ⇒ İşletmelerin kalite konusunu üretim sürecinin hangi evresinde ilk kez incelemeye aldıkları: Son kontrol, Üretim, Ar-Ge, Kavram geliştirme – ön araştırma,
- ⇒ Güvenilir bir kontrol için ve kalite standartlarına ulaşabilmek için sistematik veri toplayabilmelerine ilişkin,

⇒ Çalışanların katılımının ne ölçüde şirket kültürünün bir parçası olduğu, vizyon-misyon tutarlılığı,

⇒ İşletmelerin, eğitim programlarına eğilimleri ve verdikleri önem,

⇒ İstatistik kalite kontrol ve süreç kontrol tekniklerini hangi ölçüde kullandıkları,

konularında son derece hassas davranıp, kendilerini bunlar ve benzeri konularda incelemeye almaları ve TKY' nin gereğini yapmaları fevkalade doğru bir eylem olacaktır. Sonuç itibarıyla bu sayede kalite hareketlerinin şekillenmesinde önemli adımlar atmış olacaklardır.

Yazılı basım işletmelerinde de ürünün nasıl olması gerektiği en önemli karardır. Hangi sayfalarda ne gibi öğelerin olacağı, ne ölçüde fotoğraf kullanılacağı, hitap edeceği hedef kitle önceden belirlenmeli ve bunların gerçekleşmesi için gerekli kontroller sürdürülmelidir. Özellikle iç müşterinin tanınması birtakım sinyallerin oluşmasında yol gösterici etkiye sahip olacağı için önemlidir. Zira piyasada her müşteriye ulaşp, fikirlerinin, beklentilerinin öğrenilmesi mümkün olmadığı düşünüldüğünde, iç müşteri kaliteye giden yolu kısaltan değerli bir hazine durumundadır. Bunun için basım işletmelerinin işlerini eksiksiz doğru yapmanın ötesinde iç müşteri ilişkilerine önem verip, bireysel olarak çalışana odaklanması, tatminsizlik varsa nedenlerinin belirlenmesi, sorunların kaynağından analize tabi tutulması konusunda aktif davranması gereklidir. Böylece, bu hareketin sonucunda, önce iç müşteri sonra da dış müşteri tatminine giden yoldaki pürüzleri veya engelleri tek tek ortadan kaldıracaktır.

Duruma bu açıdan bakıldığında, işletmelerin kar'a değil, kaliteye odaklanmaları gerektiğini vurgulamak yanlış olmayacaktır. Çünkü kalite odaklı yolun yapıtaşlarında müşteri vardır. Dolayısıyla kalite, müşteri odaklı olmayı gerektiren bir kavramdır ve müşteri memnuniyeti en önemli öncelik olmalıdır. Bu durumda TKY' nin temelinde olan bir faktör olarak karşımıza çıkar. Kar'da bunun sonucunda zaten kurumsallaşan ve süreklilik arz eden bir realite olarak kendini gösterecektir. Yüksek performans; hammadde, iş gücü, sermaye, teknoloji, bilginin ayrılmaz şekilde kullanımı ve bu durumun takım çalışması ile ortak bir sinerjiye dönüşümü gerekmektedir. Organizasyon liderleri, sadece takım geliştiren bir ortam yaratmak yerine, güçlü bir performans etiği yerleştirmeye çalışırlarsa, hem takım performansını en iyi biçimde

geliştirebilirler hem de söz konusu sinerjinin oluşuma katkıda bulunurlar. Gerek takım içimdeki gerekse organizasyon boyutundaki disiplin ise takım performansı için gerekli koşulları yaratır.

Gerçek şudur ki , konu kaliteye gelince, bütün oylar müşterinin elindedir. (Guaspari)

TKY Uygulamalarında Görülen Eksiklikler

Günümüzde kesinlikle yoğun bir uygulama alanı bulan Toplam Kalite Yönetimi'nden bazı eksiklikler nedeniyle istenen sonucun alınamadığı da görülebilmektedir. Hiç kuşkusuz bu durumun varlığı ilk zamanlar kendini gösterecektir. TKY uygulamasına yeni başlayan kurumlar uygulamadan istenen sonucu alabilmeleri için bu eksiklikleri mutlaka gidermek zorundadırlar. Lakin söz konusu eksiklikler kemikleşip işletmeyi ele geçirerek sonucu değiştirecek değildir elbette. Zira durum kontrol altına alınıp, olması gereken araştırma, eğitim ve bilgilendirmelerin ardından gerekli tedbirlerin alınmasıyla ve TKY' nin herkes tarafından benimsenmesiyle bu durum ortadan kalkacaktır. Bu olgunun ortaya çıkabilme sebeplerini şu şekilde sıralayacak olursak;

1. TKY sürecinin yeterince benimsenememesi,
2. TKY'nin bir danışman yardımıyla yaratılmaya çalışılması ve bu danışman şirketlerin deneyim eksikliği,
3. Üst yönetimin liderliğinin eksikliği,
4. TKY'nin etkilerinin ölçülmemesi,
5. Kurumların açıkça belirlenmiş bir plan ya da stratejileri olmaksızın bir başka ifadeyle vizyon oluşturmaksızın kalite iyileştirme çabalarına girişmeleri,
6. Üst yönetimin çalışanlarla iletişim kuramaması, iletişim eksikliği veya çatışması
7. Kısa vadeli kârlılığa önem verilmesi,
8. Tedarikçilerle olan işbirliğinin yeterince geliştirilememesi,
9. Takım kavramının desteklenmemesi,

10. Kaliteye önem verilmesi ancak toplam kalite üzerinde yeterince durulmaması,
11. Geçici başarılarla aldanıp sürekliliğin sağlanması adına yeni adımların atılmaması,
12. Üst yönetimin çalışanlara gerekli eğitimleri vermemesi,
13. Klasik anlamda kalite yaklaşımının izlerinin silinmemesi ve dolayısıyla benzer tutumların sergilenmesi,
14. İnsana değer verilmesi konusunda gerekli özenin gösterilmemesi,
15. İşletme sahibinin memnuniyetinin değil, müşteri memnuniyetinin sağlanması gerekliliğinin benimsenmesi,
16. İyimser düşüncenin bir türlü ortama hakim olamayıp motivasyon düşüklüğünün devamlılığı.
17. Hatanın oluşumundan sonra tedbir alınması, olmasının engellenmesine çalışılmaması tavrının sürmesi.

III. BASIM SEKTÖRÜNDE.....

Kar marjımızı yukarı çekerek ve düşük maliyetle kaliteli iş üretimi yaparak, işletmeye katma değer sağlayan Toplam Kalite Yönetimi, teknoloji ve bilgi üretimi konularının desteğinde, gerek donanım, teçhizat, gerek çalışan ve yönetim, gerekse üretim süreçlerinde basım sektöründeki yansımalarını şu şekilde görebilmek mümkündür:

- ⇒ Makine - teçhizatın donanım ve bakımı,
- ⇒ Kullanılan malzemelerin güvenilirliği,
- ⇒ Çalışma şartlarının iyileştirilmesi ile uygun atölye şartlarının kurulması ve muhafazası,
- ⇒ Üretimin planlanması, depo ve arşivleme koşullarının uygunluğu,
- ⇒ Ambalaj-etiket ve sevk etme sırasındaki uyum,
- ⇒ Son teknolojiye sahip olarak alınan makinelerin (özellikle bilgisayar kontrollü

baskı makinelerinin) kullanımı için kalifiye personelin bulundurulması ve ilgili ekibin uzmanlar tarafından hizmet içi eğitime tabi tutulmaları, (zira eğitim kalite çemberi kapsamında fevkalade önem arz eder),

⇒ İşletmeye ait girdi - çıktı ve satın alma ile ilgili diğer faaliyetleri ilgilendiren mevzuatların belirlenmesi,

⇒ Atıkların usulüne uygun şekilde değerlendirilmeleri (geri dönüşümleri) veya ortamdan uzaklaştırılmaları için gerekli düzeneklerin kurulması,

⇒ İletişimin ve motivasyonun son derece etkin olması,

⇒ Müşteri memnuniyetinin asıl alınması,

⇒ Takım ruhu bilincinin taşınması ve liderlik,

⇒ Planlama ve organize olabilmenin üst düzeyde olması,

⇒ Problem çözebilme yeteneğinin gelişmiş olması,

⇒ Üst düzeyden en alt düzeye kadar tüm personelin senkronize çalışması, kalite ile ilgili sorumluluklarda herkesin pay sahibi olması,

⇒ Tüm birimlerin (dizgi, reproduksiyon, montaj, kalıp ve baskı) birbirleri arasında etkin bir iletişim dilinin bulunması, olumlu yönde sinerjinin yaratılabilmesi,

⇒ Esneklik ve uyumluluğun fazlasıyla yerleşmiş olması, bilgiyi yönetebilme kabiliyetinin gelişmesi (neyi, niçin ve nasıl yaptıklarının bilinmesi),

⇒ İşletmenin başında özellikle genel matbaa eğitimi almış vizyon sahibi bir yöneticinin bulunması, ayrıca yöneticinin girişimci ve geleceğe yönelik öngörülerinin gerçekçi olması,

⇒ Üretim prosesinin tümünü ilgilendiren prosedür ve talimatların oluşturulması, beyin fırtınası ile toplantıların etkin kılınması,

⇒ Yeni tasarımların yapılmasından önce pazar araştırılması ve analizlerinin yapılması, balık kılçığı diyagramlarının hazırlanabilmesi,

⇒ Work-out (yenilenme sürecinin) sürekliliği,

⇒ Kalite sistem dokümantasyonun elektronik ortamda (otomasyon) pratiğe dökülmesi ve yönetilmesi, (el kitabının güncelliği, talimat ve prosedürlerin takibi, tasarım, basım, baskı sonrası ve dağıtım onayları ile müşterilerle yapılan anlaşmalara kontrol kolaylığı getirmesi için),

⇒ Bunun yanı sıra proses denetimlerinde uygunsuz durumların tespit edilerek gerekli düzeltme faaliyetinin geliştirilebilmesi,

gibi eylemlerin çoğunun devrede olması oluşturulan kalite çemberinin geçerliliğini artıracaktır. Bu bağlamda “başarıyı veya başarısızlığı izlenen strateji belirler” sözünden hareketle bütün bu stratejilerin kalite konusunda yaratacakları etkilerini göz ardı etmemek gerekir.

İşletmelerdeki kalite güvence sistemlerinin kurulması bu anlatılanlar ışığında temelde Toplam Kalite serüvenine geçişi kolaylaştıracak ve aracı görevini üstlenecektir.

Günümüz bizlerden bilgi çağının gereklerine uymamızı istiyorsa: bilişim, toplam kalite ile birtakım üretim ve yönetim çeşitlerini bir arada kullanmak da rekabet ortamında çıtanın yukarısında kalınmasını kolaylaştıracaktır.

Asıl önemli olan bütün bunları ön planda tutarak kaliteyi yakalamak ve bu sayede çağdaş yönetim anlayışını uygulayabilmektir. Çünkü Toplam Kalite ile yönetim stratejileri piramidin tepesinde yer alan en büyük ortaklardır. Bunun yanı sıra Toplam Kalite Yönetimi, sürekli iyileşme felsefesini de bünyesinde barındıran ve liderlik gibi çok spesifik konularda bilinci yerleştiren bir sistem olarak da karşımıza çıkıyor.

Bahsedilen Toplam Kalite Yönetimi takım ruhunu da beraberinde getireceği için yönetime ivme kazandırarak liderlik ihtiyacının kendini göstermesini sağlayacaktır. Bu sayede özellikle kaliteli üretim için çok önemli olan ve girdilerin çoğalmasına katkıda bulunan yaratıcılıkta ön plana çıkacaktır.

Toplam Kalite, şirket bünyesindeki tüm faaliyetlerin sürekli olarak gelişmesi, yenilenmesi anlamına geldiğine göre kendini yenileme süreci uzun bir döngü olarak gelişecek ve bahsedilen bu süreç sürekli olarak devrede kalıp, etkinliğini sürdürecektir. Bu süreklilik sayesinde de mevcut potansiyeller harekete geçecek, gelecekte düşünülen kaynaklarda olumlu yönde güç kazanıp tatmin edici memnuniyetlere doğru yol alınacaktır.

Sözü edilen bu çevrimin mimarı Dr. W. Shewhart iken bunu hayata geçiren ve Toplam Kalite modelini buna uyarlayan Dr. W. Deming olmuştur. Sürekli yenilenmenin detaylarını oluşturan ve standartları tutturmak yerine seviyeyi devamlı ve hızlı bir şekilde geliştirmek anlamına gelen bu döngünün oluşumu ise Planlama - Uygulama - Kontrol - Eylem (Düzeltil) aşamalarıdır.

Kontrol sırasında ortaya çıkan sonuçlar planlanana uymuyorsa, bunun sebebinin araştırılması ve gereken önleyici eylemlerin yapılması için yeniden ilk aşama olan planlamaya dönülmesi, döngünün sonunda yer alan eylem yani düzelt komutuyla gerçekleşir.

Hedeflerin ilk şeklinin belirlendiği ve söz konusu hedeflere ulaşma yöntemlerinin tanımlandığı, dolayısıyla her şeyin başlangıç noktası olan planlamayla ise döngü başlamış olur. Döngünün çalışmasıyla ile de hedeflerin daha da yükseltilmesi ya da mevcutların kontrol altına alınması mümkün olacaktır.

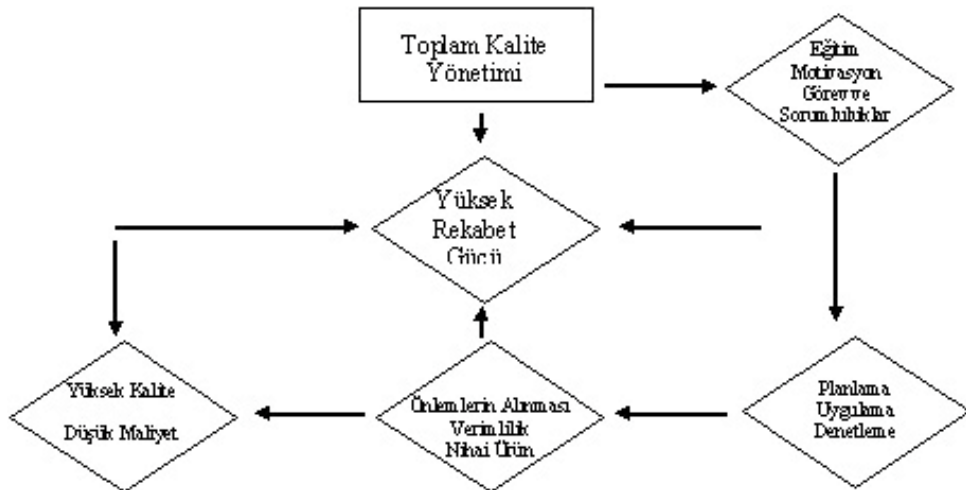


Eğitimin ağırlık kazandığı aşama olan uygulama ise yöneticilerin astlarını eğittikleri ve kişilerin her şekilde gelişmelerine fırsat verildiği döngü dilimidir. Böylece astlarında sorumluluk almaları sağlanarak yönetici düzeyinden en alt çalışana kadar herkes üretimin her aşamasında emeği paylaşacaktır. Hal böyleyken kalitenin başlangıç anından nihai sonuca kadar üretime yüklenmesi, tüm çalışanların Toplam Kalite bilinciyle davranmaları sayesinde gerçekleşecektir.

Bütün kavramlar yerli yerinde kullanılmışsa, ilk iki aşamada her şey doğru yapılmış ve bunun yanı sıra herkes sorumluluğunun bilincinde davranarak tam bir motivasyon içerisinde çalışmışlarsa işler denetimsiz yürütülebilir. Lakin istisnai durumlar ile olağanüstü hallerde birtakım istenmeyen durumlar meydana gelebilir.

Buradaki denetimin amacı da söz konusu birtakım istisnaları ortaya çıkarmak ve çözüm üretmek olarak karşımıza çıkacaktır.

Toplam Kalite anlayışında sürekli yenilenme diğer bir deyişle sonsuz bir gelişim mantığı yer alır. Sürekli gelişme, faaliyetlerin tümünde canlılık yaratarak her şeyin aynı pencereden görünmesini sağlar, böylece hedefleri ve ortak paylaşımları yaratarak verimliliğin artmasında etkin rol oynar. Sonuç olarak işletmeler sürekli gelişme eğilimi içinde kısa ve uzun vadede performanslarını yükseltirler.



Kar marjımızı yukarıya çekmek ve bunu düşük maliyetle yüksek kaliteli iş üreterek yapabilmek, bu felsefenin ruhunda olan bir katma değerdir. Kalite, sonuçta başarının değerlendirilmesi, firenin ve zaman kaybının engellenmesi, kusurun daha üretim devam ederken tespit edilmesinde etkin bir rol üstlenmiştir.

IV. SONUÇ İTİBARIYLA

Temelinde müşteri memnuniyeti olan çağın yönetim anlayışı Toplam Kalite'yi: önleyici fonksiyonu, konu ve durumlara akılcı yaklaşımı, ekip çalışması ve liderlik pozisyonları, rekabette avantaj sağlayacak girdileri en kısa zamanda, ekonomik olarak temin edebilen tedarikçileri ve illaki sürekli gelişimi gibi birtakım maddelerle özetleyebiliriz.

Değişen dünyaya ayak uydurmak ve teknolojiyi takip etmek zorunda olduğumuz günümüzde, elde edilen başarının uzun vadede olabilmesi, verimlilikte katma değer sağlanması, ölçme-değerlendirmelerin makul ve mantıklı bir biçimde yapılabilmesi ve güven oluşumunu kalite serüveni sırasında gözlemlemek mümkün olacaktır.

Basım İşletmeleri kalite ile ilgili olarak olumlu düşündüğünde, kalite ile ilgili kararları stratejik planlarına dahil edeceklerdir. Bu durum da elbette TKY yaklaşımının benimsenip uygulanması açısından oldukça olumlu bir husustur.

Basım İşletmeleri TKY' nin tekniklerinden birisi olan kıyaslama yani benchmarking yapacaklardır. Kendilerini sürekli geliştirebilmeleri, yenileyebilmeleri açısından bu faktör önemlidir. İşletme bu karşılaştırmaları yaptığı suretle rakiplerini yakından takip ederek rekabet üstünlüğü kazanacaktır

Ürün ve hizmet kalitesini artırırken maliyeti düşüren, verimliliği ve pazar payı oranını yükselten, güvenilirliği sabitleyen, memnuniyeti geliştirmenin yanı sıra süreçlerin sistematik ilerleyişini kolaylaştıran ve sürekli gelişimi sağlayarak şikayeti azaltan bir olgu olan Toplam Kalite, en büyük hedefe ulaşmak adına diğerlerinden farklı kılan misyonumuz ile uzun vadeli planlamaları belirleyen vizyonumuzu belirleyecek ve beklentilerimizi karşılayacaktır.

Basım İşletmeleri teknik açıdan kalite ile ilgili bilgileri aynı zamanda süreç geliştirmede de kullanabileceklerdir. İşletmeler, kendi çalışanlarının süreç geliştirmeye katılmalarını, işletme kültürünün bir parçası olarak değerlendireceklerdir. Bu konu, sürekli geliştirme açısından oldukça önemlidir.

İşletmelerin önemli bir çoğunluğu uyguladıkları eğitim programları çerçevesinde gerekli teknik analizleri içeren eğitim vereceklerdir.

İşletmeler TKY' yi uygulamaya başladıktan sonra faaliyetleri ile ilgili olarak şu değerlendirmeleri yapabileceklerdir

- Müşteri memnuniyetinde büyük ölçüde artış olduğunu,
- Stok düzeyinde yüksek oranda azalmalar olduğunu, hatta sıfır stok olduğunu,
- Süreç değişkenliğinde belirgin ya da yüksek oranda düşüşlerin yaşandığını,
- Firelerde belirgin ya da yüksek oranda azalmaların olduğunu,
- Tekrar işlemenin yüksek ölçüde azaldığını,
- Tedarik kaynaklarının teslim kalitesinde yüksek oranda artışların olduğunu,
- Verimliliğin belirgin ya da yüksek oranda arttığını,
- Maliyetlerde belirgin ölçüde düşüşlerin yaşandığını,
- Sipariş işleme sürelerinin kısaldığını,
- Pazar paylarında belirgin artışların olduğunu, görecektir.

Sonuç itibariyle üretim teknolojilerinin geliştirilmesi, yanı sıra yeni teknolojilere uyum sağlanması, proses kontrolün ve talimatların sağlanması, verimliliğin test edilebilmesi, hataları önleyici, veri kontrolü ve bilgi yönetimi yapılandırıcı bir değer olarak zirvedeki yerini koruyacaktır.

Kısaca doğru pazarı yakalamak, doğru yatırımları yapmak, doğru elemanları çalıştırmak matbaanın geleceği için önemlidir.

V. ÖNERİLER

Bu bildiride Toplam Kalite Yönetimi, Kalite sistemi tanım ve kapsamlarına yer verilmiş olup, söz konusu yönetimin Basım Sektörüne uygulanması ve neler yapılması gerektiği konusunda maddeler sıralanmıştır. Aynı zamanda mutlak bir kalite bilincinin yaygınlaşması ve gerekçeler hususunda birtakım düşünceler geliştirilmiştir.

Gönülden benimseyip desteklediğim ve her alanda da uygulanması (mesleki-sosyal) gerektiğine inandığım “Toplam Kalite” yönetiminin, özellikle uygulamalara daima üst yönetimden başlanması ilkesinin dikkate alınması kanaatindeyim. Yani öncelikle tepe yönetiminin benimsemesi ve özümsemesi gerekir. Çünkü üst yönetim desteği olmadan kalite serüveninde başarı kaydedilmesi mümkün değildir. Bunun yanı sıra eğitimin fazlasıyla ön plana çıktığı bu anlayış içerisinde çalışanın eğitimi, gelişimi ve kalite oluşumuna katılımı hususlarında da mutlak hassasiyet göstermek şarttır.

Sorunlar başlamadan önleyici tedbirler alınması, verimliliği arttırarak üretimin aksamasına engel olabilmektedir. Zira sorunlar kendini gösterince tedbir alınması zaman, emek ve maliyet kaybından başka bir anlama gelmeyecektir. Bu sayede hataları yok etmekten ziyade, hata yapılmamasını sağlamak ve doğruyu yakalamak hedef olmaktadır. Hal böyle olunca rekabet üstünlüğü sağlamamak mümkün değildir. Basım İşletmeleri kalite ile ilgili problemler ortaya çıkmadan, hatayı önceden belirleyebilmek açısından, erken uyarı sistemleri geliştirecek ve böylece işletmenin hem TKY uygulamaları hem de rekabetle baş edebilme yetenekleri açısından oldukça olumlu bir gelişme olacaktır.

Diğer taraftan, maliyeti düşürmek, standart ve performansın sürekli gelişiminde baz alınmayı gerektiren Toplam Kalite Yönetimi, istikrarlı bir şekilde ilerlemeyi kolaylaştırır ve takım ruhu da bu sayede gelişir.

Bunlarla birlikte kalitenin yakalanması ile toplumsal alanda mutluluğun sağlanması da mümkün olacaktır. Zira teknolojik ve bilimsel gelişmeler ışığında kalite bilincinin sosyo-ekonomik yapı ile bütünlüğü oldukça önemlidir. Bu gelişmenin temelini oluşturan sistematığın kabulü sonucunda da kalite meydana gelecektir.

İşletmenin pazar analizi yapma, tasarım, üretim ve satış gibi hizmetler sürecinde memnuniyet sağlayacak şekilde yapılanması ve en iyiye hedeflemesi şarttır. Çünkü bu tarz stratejik yönelimler planlamanın ve organizasyonun iyi bir şekilde yürütmesini sağlayacaktır, dolayısıyla bu durum başarıyı beraberinde getirecektir. Mevcut durum ile yetinilmeden sürekli değişen bir yapılanma ve iyileştirmeler sonucunda işletmenin değerinin artması, bunun yanı sıra misyon ve vizyon belirlemesi amaca ulaşmada önemini gösterecektir.

Özetle, Kaliteyi yükselmenin, üretkenliği arttırmanın ve rekabetçi konumu korumanın çok daha iyi bir yolu bulunmaktadır. Söz konusu yol, harcama, kar gibi çıktılara oda-

klanmak yerine, çıktıları üreten proses ve sistemlere odaklanır. Doğrudan sonuçlarla oynamak yerine, sonuçların nedeni olan sistemi, süreçleri iyileştirmeye çalışır. Verileri sistemi iyileştirmek için gerekli bilgi donanımını elde etmek de kullanır. Bu iyi yol ise kesinlikle ***Toplam Kalite Yönetimidir.***

Bu nedenle basım sektöründeki Kalite Harekatını değerlendirerek Türk Baskı sektörünün bu konuda yapılan ticari çalışmalara bakış açısını değiştirmekte fayda olacaktır.

“Sizleri, sonsuz güvenli ve mükemmelliğin oluşacağı yarınlar için Toplam Kalite kültürünü ve özünü benimseyip geliştirmeye ve bu sorumluluğu paylaşmaya davet ediyorum...”

KAYNAKÇA

- [1] Kon, Barbaros., “Yeterlilik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetim Sistemlerinin Şirket Hedeflerine Olan Etkileri”. 10. ulusal Kalite Kongresi, İstanbul, 2001.
- [2] Dündar, Pelin., “Yazılı Basın İşletmelerinde Kalite”. İstanbul, 2006.
- [3] Söker, Hülya., “Basım İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi” Ders Notları”, Eskişehir.